

Gestão de estoque: um estudo em uma micro empresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo

AMARO, Victor

Departamento de Ciências da Administração e Tecnologia, Engenharia de Produção, Universidade de Araraquara – UNIARA;
E-mail: victor_amaro07@hotmail.com

RESUMO

Atualmente, a competitividade tem se tornado um quesito indispensável para as empresas. Diante disso, a organização que apresentar uma melhor gestão tem vantagens sobre a concorrência. O objetivo desse trabalho foi apresentar um modelo de gestão de estoque para auxiliar a tomada de decisão quanto ao planejamento e controle da produção em uma micro empresa do setor têxtil localizada no interior do estado de São Paulo. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente, fez-se uma revisão bibliográfica com relação, principalmente, à classificação ABC e políticas de reposição de estoque, posteriormente, desenvolveram-se o estudo de caso na empresa citada. Conclui-se que apresentar um modelo de gestão de estoque eficiente para auxiliar na tomada de decisões e garantir um bom planejamento dentro da organização, passa por aplicar varias ferramentas auxiliares para o planejamento e controle da produção, e as utilizadas nesse podem proporcionar melhorias significativas para essa micro empresa.

Palavras-chave: Gestão de estoque, Classificação ABC, Planejamento e controle de produção.

Stock management: a study in a small textile company, located in the interior of the State of São Paulo

ABSTRACT

Nowadays, competitiveness has become an indispensable issue for companies. Therefore, the organization that presents a better management has advantages over the competition. This project aims to provide a model of stock management to assist the decision making regarding the planning and control of the production in a micro-enterprise of the textile sector located in the interior of the state of São Paulo. In order to achieve the proposed objective, a bibliographic review was carried out primarily in relation to the ABC classification and inventory replenishment policies. Later, a case study was developed in the cited company. It is concluded that the purpose of the work is to present an efficient stock management model to assist in decision making and ensure good planning within the organization. It is concluded that presenting an efficient inventory management model to assist in decision making and ensure good planning within the organization, involves applying several auxiliary tools for production planning and control, and those used in this can provide significant improvements to this micro-enterprise.

Keywords: Stock management, ABC Classification, Production planning and control.

1 Introdução

O conceito da gestão de estoque está diretamente relacionado com a necessidade de interação das áreas associadas à área de estoque, como por exemplo, o departamento de compras e os fornecedores. Dessa forma uma gestão bem realizada contribui de forma pratica e positiva para todos os envolvidos nessa cadeia.

Bertaglia (2006) define que gestão dos estoques é um elemento essencial na agenda dos administradores. Para as micro e pequenas empresas como parte importante do comércio.

A gestão de estoques de acordo com seu conceito trata-se de uma ferramenta que possibilita importantes ganhos com eficiência na redução de custos e falhas, planeja e controla o fluxo de matérias dentro das empresas. Mas apesar de sua complexidade, a gestão de estoque tende a encontrar melhorias na questão dos custos e disponibilidade dos produtos, aspectos estes que tem impacto direto na rentabilidade das empresas.

Ching (2011) define gestão de estoque não apenas como um meio de reduzir custos, mais se colocada em pratica, como um conceito integrado a gestão de estoques se torna uma ferramenta de estratégia fundamental para a sobrevivência do negocio.

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho é apresentar um estudo sobre a gestão de estoque de uma pequena empresa do setor têxtil, utilizando como ferramentas auxiliares a curva ABC e o cálculo do ponto de pedido.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho partiu de uma revisão bibliográfica e, posteriormente, fez-se um estudo na empresa citada.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Estoques

Estoques são os produtos ou mercadorias guardados em reserva para um uso futuro. Estes produtos que compõe o estoque podem ser de matérias-primas, suprimentos, produtos semi-acabados, em preparação, ou produtos finais. Para Ching (2011) esse conceito originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de matérias as suas funções de suporte, tanto por meio do negocio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos.

O estoque pode ser formado para ter reserva de produtos, para poder atender à demanda de consumidores por um determinado período, para manter a produção funcionando sem interrupções ou para garantir preços melhores.

Para Slack *et al.* (2009) o estoque pode trazer vantagens e desvantagens para uma organização. No que tange as vantagens, podem ser considerados o pronto atendimento ao cliente, permissão de economias de escala. Porém, também traz suas desvantagens, que diz respeito à capacidade de gerar custos de manuseio e de armazenagem. Slack *et al.* (2009) ainda definem estoque como acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação e ainda, defende que estoque pode ser usado para descrever qualquer recurso a ser armazenado.

Almeida (2010) faz sua definição de estoque através da citação:

Os estoques são bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial (ALMEIDA, 2010, p.191).

Por isso, em um mercado competitivo como o atual, manter estoques que consigam atender as necessidades da empresa sem comprometer recursos desnecessariamente é um desafio que pode significar um diferencial de atendimento frente aos concorrentes.

2.2 Gestão de Estoques

De acordo com Dias (2012) a gestão de estoques é definida como o planejamento e controle de mercadorias para uma rápida reposição, desde a sua entrada, até a sua saída.

Na visão de Pozo (2008) a principal função da gestão de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques.

Alem disso, Dias (2012) define que as principais funções básicas para controle de estoques são: (a) determinar o que se deve ter em estoque; (b) determinar quando e o quanto comprar; (c) acionar o setor de compras para aquisição; (d) receber, armazenar, distribuir e controlar os materiais estocados; (e) manter inventários periódicos e (f) identificar e retirar os itens obsoletos e danificados do estoque. Dessa forma, entende-se que o controle de estoques compreende várias funções distintas que contribuem para o seu gerenciamento.

De forma simplificada, controle de estoque é um conjunto de atividades da organização, planejamento e controle do fluxo de mercadorias ou materiais na empresa. Ou seja, toda a movimentação e armazenamento de produtos (acabados ou inacabados), matérias-primas, equipamentos e ferramentas.

A gestão de estoque executada sem planejamento ou executado com deficiência em suas etapas por meio do arranjo físico inadequado ou problemas na disponibilidade de equipamentos, refletem negativamente nos resultados das empresas, principalmente nos prazos de entrega de produtos ou na disputa acirrada com a concorrência. Em compensação a gestão de estoque

executada com de maneira correta em todas as suas etapas pode causar um efeito positivo surpreendente para a organização.

Vendrame (2008) define que a gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados.

A gestão de estoque visa, portanto, numa primeira abordagem, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário em constante equilíbrio em relação ao nível econômico dos investimentos. Pode ser entendido ainda, como certa quantidade de itens mantidos em disponibilidade constante e renovados, permanentemente, para produzir lucros e serviços.

De acordo com Nogueira (2007) a gestão de estoque é de grande importância para as empresas, visto que uma boa gestão deste faz com que a empresa possa se tornar mais competitiva no mercado em que atua, visando eficiência plena entre produção, suprimento, distribuição e pós-venda, conciliando a altos índices de satisfação dos clientes.

Atualmente a gestão de estoque, inclui a função compras, acompanhamento, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição, ou seja, ela tem um conceito bastante amplo.

Dessa forma, os métodos de controle de estoque são necessários, pois eles afetam outras áreas da empresa, como o financeiro, o marketing e o comercial. Logo, a falta de organização dos processos de estocagem pode resultar em perdas e grandes prejuízos. Sendo assim, gestão e controle de estoque é o processo que compreende sobre o que é vantajoso a empresa ter em seu estoque, para que não possa ter prejuízo com o mesmo.

2.3 E-commerce

A palavra *e-commerce* é uma abreviação para *eletronic commerce* que, basicamente, designa o comércio que é realizado *online*. Esse tipo de negócio ganhou força nos últimos anos, quando os consumidores perceberam que a internet é um ambiente seguro para compra.

O comércio eletrônico ou *e-commerce*, de acordo com Salvador (2013) pode ser definido como transações comerciais feitas no ambiente virtual, com ajuda de meios eletrônicos, ou seja, é poder comprar determinado item a quilômetros de distância, sem sair de casa ou do escritório, utilizando celular, computador ou outro dispositivo. Os consumidores são atraídos pela comodidade, facilidade de acesso e, principalmente, pelos preços mais baixos que o comércio físico.

Segundo Kotler (2000), o termo *e-commerce* significa ser uma ampla variedade de transações eletrônicas, tais como o envio de pedidos de compra para fornecedores via troca eletrônica de dados.

Kotler (2000) ainda estabelece que *e-commerce* seja um meio pelo quais muitas empresas aderem para realizar compras, possuir produtos, em alguns lugares mais adiantados se compra de tudo.

É importante situar o conceito de comércio eletrônico como aquela operação que visa comprar e vender mercadorias, bem como a prestação de serviços por meio eletrônico.

Mas, o conceito de comércio eletrônico não pode se restringir apenas à compra e venda de mercadorias, porque existe também a possibilidade de se prestar serviços por meio de redes eletrônicas de comunicação a distancia. Por conseguinte, quando se fala de comércio eletrônico refere-se tanto à compra e venda de bens quanto à prestação de serviços. Logo, Comércio Eletrônico é a operação que consiste em comprar e vender mercadoria ou prestar serviço por meio eletrônico. (VENTURA, 2010, p. 18).

De acordo com Lorenzetti (2004) comércio eletrônico representa toda atividade que tenha por objetivo a troca de bens físicos ou digitais por meio eletrônicos. O crescimento da internet tem um papel fundamental no crescimento e evolução desta atividade, que acredita ser um divisor de águas no que tange às relações comerciais, até mesmo pela facilidade com que se adquirem informações sobre os produtos e serviços.

Contudo, entende-se que o comércio eletrônico é uma expansão e eficiência na forma de se divulgar e comercializar produtos e serviços, ou seja, é o comércio convencional realizado por meio de contratação a distancia e uso da informática.

2.4 Curva ABC

As origens da Classificação ABC, estão relacionadas ao princípio de curva 80 – 20, que são atribuídos a Vilfredo Pareto, um renascentista italiano do século XIX, que em 1897 executou um estudo sobre a distribuição de renda. Através deste estudo, percebeu-se que a distribuição de riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%). A partir de então, tal princípio de análise tem sido estendido a outras áreas e atividades tais como a industrial e a comercial, sendo mais amplamente aplicado a partir da segunda metade do século XX.

A curva ABC transformou-se em uma importante ferramenta de classificação de produtos que são vendidos, por isso seu uso vem sendo praticado desde a criação do seu conceito.

O conceito de curva ABC deriva da observação dos perfis de produtos em muitas empresas – que a maior parte das vendas é gerada por relativamente poucos produtos da linha comercializada – e do princípio conhecido como curva de Pareto. Ou seja, 80% das vendas provêm de 20% dos itens da linha de produto. Evidentemente, esta proporção 80-20 não é exata para toda firma, mas a desproporção entre valor de vendas e o número de vendas é geralmente verdadeira (BALLOU, 2015, p. 97).

De acordo com Dias (2010), a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois permite que o gestor identifique aqueles itens que justificam atenção especial e tratamento adequados quanto a sua administração

Viana (2002) conceitua a curva ABC como:

Importante instrumento que permite identificar itens que justificam atenção e tratamento adequados em seu gerenciamento. Assim, a classificação ABC poderá ser implementada de várias maneiras, como tempo de reposição, valor de demanda/consumo, inventário, aquisições realizadas e outras, porém a preponderante é a classificação por valor de consumo (VIANA, 2002, p.64).

A curva ABC é de enorme importância, pois ele identificará quais itens são mais ou menos importantes, dessa forma é capaz de estabelecer os itens que merecem mais ou menos atenção da administração.

Quando a curva ABC é aplicada dentro da empresa, é possível dedicar, de forma mais direcionada, os recursos e maior atenção aos clientes que proporcionam maior lucratividade para a empresa. Isso faz com que o relacionamento com clientes sejam aprimorados e organizados de acordo com cada grupo.

Slack *et al.* (2009) descrevem que a curva ABC apresenta resultados imediatos pela sua simplicidade de aplicação, pois analisa todos os itens que estão em estoque e separa aqueles que são mais relevantes, além de ser bastante útil nos diversos setores e influencia no resultado positivo da empresa.

Assim, através da classificação da curva ABC que se determina o grau de importância dos itens, permitindo diversos níveis de controle destes, analisando não apenas a quantidade, mas principalmente a representatividade do custo diante do valor total em estoque.

Classificação da Curva ABC

A curva ABC é uma forma de classificar os itens em três grupos, conforme a sua contribuição para o valor do estoque.

Conforme Paoleschi (2012), neste sistema os produtos são classificados em três grupos, por ordem decrescente de importância no tocante ao investimento realizado em cada um.

Produtos A: constituídos de poucos itens (de 10 a 20% dos itens), exige maior investimento, demandam maior atenção. Representam, em média, de 60 a 80% do investimento em estoque. Produtos B: composto por um número médio de itens (20 a 30% do geral) exige também investimentos elevados, porém menores que os produtos A e necessitam de conferências frequentes. Representam, em média, 20 a 30% do investimento total. Produtos C: constituído por um grande número de itens e de pequenos investimentos. Exige controle mais simples e representam, em média, 5 a 10% dos investimentos em estoque e de 50 a 70% do total de itens. (PAOLESCHI, 2012, p.62).

No Quadro 1 é descrito as classes da curva ABC.

Quadro 1 – Descrição das classes da curva ABC

Classe	Descrição
A	Cerca de 20% dos itens, que correspondem a aproximadamente 80% do valor utilizado
B	Cerca de 30% dos itens, que correspondem a aproximadamente 15% do valor utilizado
C	Cerca de 50% dos itens, que correspondem a aproximadamente 5% do valor utilizado

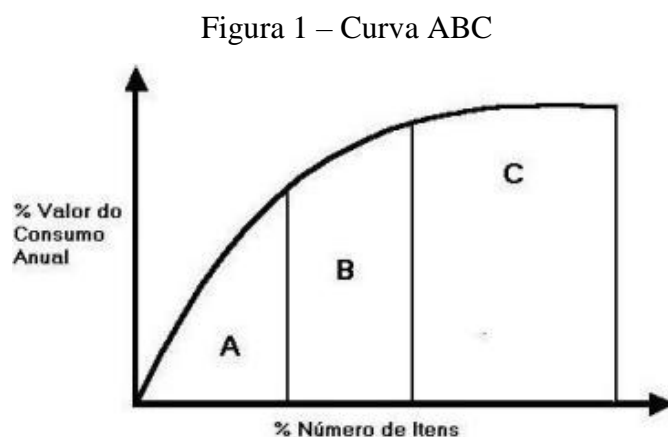
Fonte: Lima (2016)

Montagem da curva ABC

Alguns fatores são indispensáveis para a montagem da curva ABC, Vendrame (2008) classifica-os da seguinte forma:

- relacionar os itens analisados no período que estiver sendo explorado;
- número ou referência do produto;
- nome do produto;
- preços unitários atualizados;
- valor total do consumo;
- classificar os itens em ordem decrescentes de valor;
- somar o total do faturamento;
- definir os itens da classe “A” = 80% do faturamento;
- definir os itens da classe “B” = 15% do faturamento;
- definir os itens da classe “C” = 5% do faturamento;
- após conhecidos estes valores, definem-se os itens de cada classe.

Na Figura 1 é demonstrada a curva ABC.



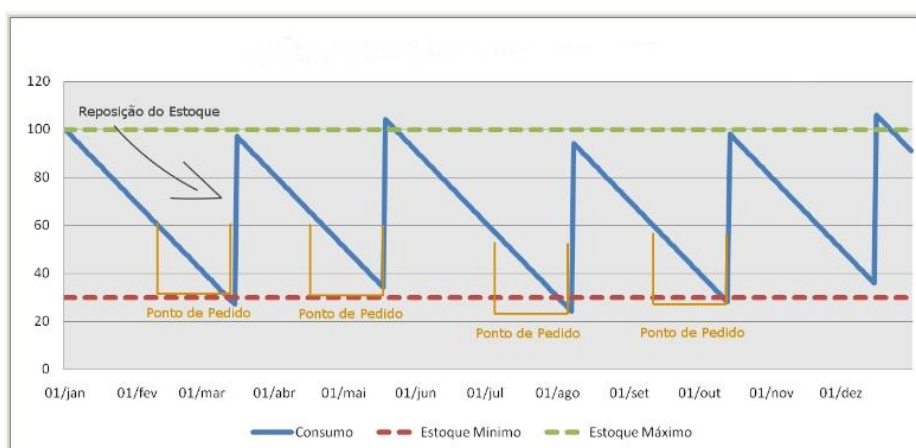
Fonte: O próprio autor

2.5 Ponto de Pedido

O ponto de pedido consiste em determinar uma porção de itens em estoque, que quando alcançada dá início ao processo de reposição do item em uma quantidade estabelecida. Segundo Dias (2006), um determinado item necessita de um novo suprimento quando o estoque atingiu o ponto de pedido, ou seja, quando o saldo disponível estiver abaixo ou igual à determinada quantidade chamada Ponto de Pedido (PP).

Quando o estoque atinge o PP é feito o pedido do lote de compras de tamanho fixo. Assim, o pedido de compra não será atendido imediatamente, existindo um espaço de tempo entre a colocação do pedido no fornecedor e sua respectiva entrega, isto é denominado Tempo de Ressuprimento (TR) ou *lead time*. Nesse método de ressuprimento é comum a utilização da curva tipo “dente de serra”, onde é possível perceber de forma mais clara o momento exato de pedir, conforme Figura 2:

Figura 2 – Gráfico ponto de pedido



Fonte: Dias (2006)

Onde:

$$PP = (d \cdot l) + Es$$

PP = Ponto de Pedido;

d = Demanda por unidade de tempo;

l = *lead time*;

Es = Estoque de segurança.

De acordo com Laudon e Laudon (2007, p.248), “o estoque de segurança atua como um escudo contra falta de flexibilidade na cadeia de suprimentos”. O estoque mínimo pode ser calculado conforme a expressão:

$$Qs = k.MAD$$

Onde:

Qs = Estoque de segurança;

k = Número de desvios padrões;

MAD = Média dos erros absolutos.

Vale ressaltar que o valor de k varia em função do nível de serviço que se deseja atribuir ao material, sendo o valor de k determinado através da tabela de coeficientes de distribuição normal. (Junior, 2012).

Desse modo, conforme Dias (2006), pode-se concluir que o Ponto de Pedido atua como um indicador, de forma que, quando o estoque real é alcançado, será necessário dar início ao processo de reposição do material. A quantidade de saldo em estoque no momento do pedido deverá suportar o consumo durante o Tempo de Reposição. Diante disso, é importante encontrar o ponto de pedido para compreender quando emitir a ordem de reposição dos itens, respeitando o lote econômico de compra que é a quantidade que será repostada na aquisição do produto.

3 Método da Pesquisa

3.1 Características metodológicas

O presente estudo consiste em uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo que visa obter informações para uma melhoria no controle de estoque de uma empresa de pequeno porte do ramo têxtil.

Nesse sentido, os resultados serão apresentados sobre forma quantitativa e qualitativa, a partir da coleta de informações, incluindo revisão bibliográfica que partir dos estudos de alguns autores, a pesquisa tornou-se mais rica e significativa, além de um estudo de caso.

3.2 Procedimentos Operacionais

- Primeiramente houve um levantamento do referencial teórico, e que utilizou-se como base e suporte no estudo;
- Após o levantamento de referencial, foi escolhida a empresa na qual seria realizada a aplicação da curva ABC;
- Em seguida, houve uma coleta dos dados, a partir de um levantamento dos mesmos, num período de nove meses até a realização do estudo;
- Posteriormente, realizou-se a aplicação da classificação ABC, obtida com o auxílio dos dados coletados;
- Com a classificação ABC já feita, realizou-se o cálculo do Ponto de Pedido nos produtos de Classe A, para determinar a quantidade que se deve ter em estoque por um período de tempo;
- Realização da análise dos resultados.

4 Análise dos dados e resultados

A empresa, ambiente de estudo desse trabalho, está localizada no interior do estado de São Paulo, atua no setor de cama, mesa e banho, com uma grande variedade de produtos. Está no mercado há cerca de 5 anos, e a mesma possui cerca de 4 colaboradores divididos nas áreas administrativas e de produção.

Através dos dados obtidos, aplicou-se o sistema de classificação ABC, identificando os produtos de classe A, que se encontram no Quadro 1. Como observado, os itens SKU (1010) e (9010) corresponde a mais de 58% do valor total de vendas durante o período, e, portanto merece maior atenção por parte da gestão. No Quadro 2 é apresentada a classificação ABC aplicada na empresa.

Quadro 2 – Apresentação da Classificação ABC aplicado na empresa

Item (SKU)	Quantidade vendida	Valor Unitário	Valor total por produto	% Participação	% Acumulada	Classificação ABC
1010	2676	119,99	321.093,24	48,12	48,12	A
9010	2907	23,00	68.861,00	10,02	58,14	A
8020	872	110,00	95.920,00	14,38	72,52	A
1060	435	119,99	52.195,65	7,82	80,34	B
1055	169	101,19	17.101,11	2,56	82,91	B
5010	174	89,29	15.536,46	2,33	85,24	B
1030	105	100,00	10.500,00	1,57	86,81	B
4050	238	36,07	8.584,13	1,29	88,10	B
4010	109	78,57	8.564,13	1,28	89,38	B
1065	73	107,14	7.821,22	1,17	90,55	B
8010	553	11,99	6.630,47	0,99	91,55	B
1025	65	100,00	6.500,00	0,97	92,52	B
2010	65	100,00	6.500,00	0,97	93,49	B
1020	54	119,99	6.479,46	0,97	94,46	B
4060	168	30,83	5.179,44	0,78	95,24	C
1045	42	119,90	5.035,80	0,75	96,00	C
6010	82	60,00	4.920,00	0,74	96,73	C
4040	101	38,63	3.901,63	0,58	97,32	C
3010	1150	3,36	3.864,00	0,52	97,90	C
2020	33	105,95	3.496,35	0,52	98,42	C
7010	64	37,32	2.388,48	0,36	98,78	C
1035	16	119,99	1.919,84	0,29	99,07	C
6030	21	82,02	1.722,42	0,26	99,32	C
3020	500	3,36	1.680,00	0,25	99,58	C
1050	15	100,00	1.500,00	0,22	99,80	C
6020	19	69,76	1.325,44	0,20	100	C
		Total	667.220,80			

Fonte: O próprio autor

Logo após a identificação dos produtos de classe A, realizou-se o cálculo do Ponto de Pedido dos para esses itens, e foi calculado tendo como referência a demanda por unidade de tempo, assim como o *lead time* para a reposição dos produtos e pelo estoque de segurança, que foi considerado um Nível de Atendimento de 99%, dessa forma, os resultados obtidos para a proposta dos níveis de estoque para a empresa foram:

- Para o produto item (SKU 1010), o Ponto de Pedido por mês deverá ser de 187 unidades.
- Para o produto item (SKU 9010), o Ponto de Pedido por mês deverá ser de 198 unidades.
- Para o produto item (SKU 8020), o Ponto de Pedido por mês deverá ser de 62 unidades.

Esses resultados obtidos nos cálculos baseiam-se em informações fornecidas pela empresa. Desse modo, os valores encontrados se representam propostas Ponto de Pedido dos

principais produtos da empresa de modo a manter o menor nível de estoque, sendo que, não falte o item em estoque e não gere despesas para a empresa.

5 Considerações Finais

Com base no estudo de caso realizado, comprova-se que o sistema de análise de estoque com a ferramenta ABC, auxilia em analisar com precisão os itens de maior importância dentro da organização, que com base nesta análise, foi possível propor um modelo de gestão de estoque, através do Ponto de Pedido dos itens de maior relevância dentro da empresa.

Os resultados da pesquisa para o controle do estoque fizeram-se necessários levando assim, a diminuição de custos e consequentemente, o aumento dos lucros.

Portanto, neste trabalho observou-se a necessidade de criar meios que melhorem ainda mais a relação custo-benefício da empresa através do controle de estoque.

Referências bibliográficas:

ALMEIDA, C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2015.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006

CHING, H Y. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, E.; COSTA, S.; PIMENTEL, B. **Aplicação de um modelo de gestão de estoque em uma empresa na região metropolitana de Belem-Pa: Um estudo de caso**. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. ENEGEP / ABEPRO, 2017 Joinville - SC, Brasil

JUNIOR, F. **A Gestão Logística de Suprimentos: uma contribuição ao Planejamento e Gestão de Estoques e Compras em uma Indústria do Setor de Gráficas do RN**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: ENEGEP / ABEPRO, Bento Gonçalves, 2010

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10a Edição. São Paulo, Prentice Hall 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOPRETE, D. **Gestão de Estoque e a Importância da Curva ABC**. Lins, SP, 2009

LORENZETTI, R. **Comércio Eletrônico**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

LUIZ, S.; Silva, A. **A Curva ABC como ferramenta auxiliar na eliminação da ruptura e equilíbrio do fluxo de caixa**. 2008, 98 p. Monografia. (Graduação em Administração). Faculdades Salesianas de Lins, 2008

NOGUEIRA, A. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. SP: Atlas, 2007.

PAOLESCHI, B. **Logística Industrial Integrada: do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. Vol. 3. São Paulo: Editora Érica, 2012.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALVADOR, M. **Gerente de E-commerce**. 1º edição – Abril de 2013. São Paulo. Editora: Ecommerce School, 2013.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, T. **Comércio Eletrônico: Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

VENDRAME, F. C. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins, 2008

VENTURA, L.H. **Comércio e Contratos Eletrônicos: Aspectos Jurídicos**. São Paulo: Editora Edipro, 2010.

VIANA, J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2010